

На правах рукописи



ЯКОВЛЕВА ОКСАНА ДМИТРИЕВНА

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ;
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Специальность: 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск 2003

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Анализ теоретических подходов к организационному проектированию на предприятиях свидетельствует о том, что в настоящее время организационная структура управления (ОСУ) рассматривается специалистами как основа, на которой строится управленческая деятельность и которая определяет в конечном итоге эффективность системы управления организацией в целом. Вместе с тем, современный этап развития теории управления предприятиями характеризуется рядом противоречий:

- между распространенной тенденцией проектирования только отдельных аспектов структуры управления (функциональный, иерархический, целевой) и концепцией системного подхода;
- между использованием нормативно-функционального подхода к формированию ОСУ и изменившимися условиями управления и хозяйствования предприятий;
- между существующей потребностью повышения уровня организации управления на российских предприятиях и неэффективностью механического заимствования зарубежного опыта

При формировании организационных структур управления предприятия оказываются перед выбором из двух противоречивых тенденций. Первая — стремление жестко регламентировать структуру и штаты организаций. Вторая - отказаться, от регламентации структур и штатов в связи с расширением экономической самостоятельности, потерей нормативной базы и сосредоточением внимания на краткосрочных целях достижения экономического эффекта в ущерб долгосрочным. И первая и вторая тенденции, как показывает практика, чреваты снижением эффективности функционирования организаций

Вопросы формирования эффективной ОСУ в настоящее время становятся все более актуальными для предприятий газовой отрасли. Нельзя не учитывать, что в газовом комплексе возникшие хозяйственные общества сохранили структуру объединений, функционировавших в централизованно планируемом народном хозяйстве. Изменившиеся условия хозяйствования и государственного регулирования, приоритет задач долгосрочного развития предприятий требуют перестройки действующих

ОСУ с применением проектно-матричного подхода. Вместе с тем, на данный момент в газовой отрасли нет примера успешного использования адаптивных структур, что актуализирует процесс нахождения адекватного разрешения противоречий современного этапа развития теории и практики управления, адаптации существующих методик организационного проектирования к изменившимся условиям управления и хозяйствования предприятий.

Степень разработанности проблемы. Интерес отечественных ученых к проблеме научно обоснованной организации управления существует на протяжении ряда десятилетий, что обуславливает высокий научный и методический уровень существующих разработок в этой области.

Концептуальные основы исследования систем управления рассматриваются А.А. Богдановым; В.А. Козловским, В.И. Мухиным. Проблемы эволюции типов организационных структур управления и история развития организационного проектирования на предприятиях нашли свое отражение в работах ряда отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно выделить: О.С. Виханского, А.И. Наумова, З.П.Румянцеву, Н.А. Саломатина, И.Н. Герчикову, И.Г. Владимирову, А.А. Радугина, О.И. Боткина, В.И. Некрасова, А.Л. Кузнецова, И. Ансоффа, П. Дракера, М. Мескона:- Различные аспекты процесса и методов организационного проектирования освещаются А.Я. Кибановым, Б.З. Мильнером, Д.Г. Кононовым, К.Л. Рожковым, П.В. Журавлевым.

Изучение проведенных исследований в области методического обеспечения организационного проектирования дает основания говорить о том, что основное внимание современными авторами уделяется вопросам определения экономической эффективности хозяйственной структуры предприятий (состава и взаимосвязей подразделений основного, вспомогательного и непрофильного производств), целесообразности наличия таких подразделений на балансе предприятия. В то же время проблемы проектирования организационно-управленческой составляющей структуры предприятий не нашли должного отражения и методического обоснования в работах и публикациях современных авторов. При подробном освещении достоинств и недостатков различных типов ОСУ следует отметить недостаточную проработку вопросов, связанных с обоснованием выбора того или иного варианта организационной структуры в зави-

симости от особенностей предприятия и условий его функционирования. При рассмотрении процесса проектирования ОСУ не уделяется должного внимания необходимости исследования экономических показателей деятельности предприятия. Проблеме оценки системы управления посвящено немало работ. Однако ряд показателей существующих методик либо не охватывает существенных черт такого элемента системы управления предприятием как организационная структура, либо не поддается практическому измерению, состав показателей не отвечает требованию комплексной характеристики ОСУ.

При существующей потребности в повышении эффективности организации управления предприятиями газовой отрасли специального научного исследования, связанного с разработкой проекта организационной структуры управления, отвечающей потребностям долгосрочного развития предприятий, не проводилось.

Таким образом, недостаточная разработанность проблемы организации управления предприятиями в современных условиях, необходимость совершенствования практики организационного проектирования на предприятиях газовой промышленности, обусловили выбор темы диссертационной работы — «Проектирование организационных структур управления предприятиями газовой отрасли».

Область исследования соответствует п.15.19. Паспорта специальности ВАК России (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса).

Цель исследования заключается в проектировании организационной структуры управления, отвечающей потребностям долгосрочного развития предприятий газовой отрасли, с позиций системного подхода и учетом конкретных условий функционирования предприятий.

Задачи работы сводятся к следующим:

в теоретической части

- на основе анализа теоретических подходов уточнить содержание понятия организационной структуры управления предприятием, основные принципы ее формирования;
- провести исследование особенностей организации управления, современных

тенденций формирования ОСУ предприятиями газовой отрасли и возможностей менения проектно-целевого подхода к организационным изменениям;

- на основе изучения проведенных исследований в области методического обеспечения организационного проектирования, обобщения практического опыта формирования ОСУ разработать авторскую методику проектирования организационных структур управления, адаптированную к современным условиям управления хозяйствования предприятий;

в экспериментальной части

- провести анализ факторов, влияющих на выбор ОСУ газотранспортным предприятием, основных функций и эффективности структуры управления;
- на основе проведенного анализа разработать мероприятия по оптимизации функций управления и межфункциональных взаимосвязей;
- используя зарубежный опыт организации управления, разработать проект ОСУ, отвечающий долгосрочным целям предприятия, условиям его функционирования.

В качестве объекта исследования выбраны промышленные предприятия, являющиеся типичными для газовой отрасли, как по основному виду деятельности и по принципам формирования ОСУ. Объектом исследования является работа предприятий ОАО «Газпром», газовая компания Германии «Рургаз АГ» и газотранспортное предприятие ООО «Пермтрансгаз» ОАО «Газпром».

Диссертационная работа направлена на повышение эффективности функционирования организационных структур управления предприятиями газовой отрасли с учетом использования научно обоснованной методики проектирования ОСУ.

Предметом исследования является организация управления промышленными предприятиями в современных условиях и пути ее совершенствования.

Достоверность полученных результатов подтверждается использованием объективных исходных данных, корректностью применения методов экономического анализа, математического моделирования, статистических методов, методов учета затрат рабочего времени.

Нормативно-правовую основу работы составили законы и другие нормативно-правовые акты Российской Федерации, межотраслевые стандарты, отраслевые

комсндапии и нормативы.

Информационной базой послужили фактические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, отчетность отечественных и зарубежных предприятий газовой отрасли, результаты исследований, проведенных автором.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. На основе изучения современных подходов к методическому обеспечению организационного проектирования с учетом достоинств и недостатков существующих разработок, обобщения практического опыта формирования ОСУ предприятиями газовой отрасли предложена методика проектирования организационных структур управления.

2. Предложена авторская система показателей оценки эффективности организационной структуры управления и мероприятий по ее совершенствованию.

3. Для оценки соответствия типа организационной структуры управления характеристикам и условиям функционирования предприятий определены основные организационно-технологические и экономические факторы формирования ОСУ предприятиями газовой отрасли.

4. Для обеспечения соответствия организационной структуры управления стратегическим задачам развития предприятий газовой отрасли впервые разработана проектно-целевая ОСУ, обоснована эффективность ее применения.

Практическая значимость работы. Разработанная методика проектирования организационных структур управления позволяет повысить эффективность и обоснованность решений по выбору варианта ОСУ, отвечающего целям и задачам предприятий.

Приведенные практические рекомендации по перераспределению функций в рамках традиционной ОСУ газотранспортного предприятия позволяют существенно сократить потери рабочего времени, связанные с дублированием функций, повысить эффективность организации труда и управления.

Повышение оперативности разработки и принятия управленческих решений в стратегических областях управления предприятием в результате применения проектно-целевой ОСУ способствует получению прибыли от производства дополнительного объема продукции (оказания услуг) в размере до 3,6 млн. рублей в год.

Апробация и реализация результатов работы. Материалы исследования докладывались на Международной научно-практической конференции «Стратегическое планирование на предприятии» (Ижевск, 2002г), 5-й Научно-технической конференции «Актуальные проблемы состояния и развития нефтегазового комплекса» (Москва, 2003г). Научно-методической конференции ИжГТУ (Ижевск, 1999г), электронной заочной конференции с международным участием «Молодые ученые - первые шаги третьего тысячелетия» (2000г), Региональных научно-практических конференциях «Социально-экономические проблемы развития региона» (Чайковский, 2000, 2003 г.г.). Основные положения работы в порядке практической апробации докладывались в компании «Рургаз АГ» (Германия, 2001 г). Основные результаты и выводы работы изложены в 7 публикациях общим объемом 3,4 п.л.

Разработанные мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления рекомендованы к внедрению на предприятии «Пермтрансгаз» ОАО «Газпром».

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и 9-и приложений общим объемом 194 страницы машинописного текста. Цифровой и графический материал представлен в 41 таблице и 9 рисунках. Список использованной литературы включает 130 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы работы, с учетом степени разработанности проблемы осуществляется постановка целей и задач, определяются предмет, объект и методы исследования, дается характеристика основных положений научной новизны и практической значимости полученных результатов.

В первой главе «Теоретические основы организационного проектирования на предприятиях» исследуются основные противоречия современных подходов к определению роли организационного проектирования в управлении предприятием и теоретические корни этих подходов. Для целей дальнейшего исследования уточняется понятие «организационная структура управления предприятием», основные принципы ее формирования, понятийный аппарат. С позиций эволюционной концепции типологии структур рассматривается организация управления российскими и зарубежными предприятиями газовой отрасли.

Во второй главе работы «Обоснование методики проектирования организационных структур управления» рассматриваются существующие методики разработки организационных проектов. С учетом их достоинств и недостатков, проблемой области исследования разрабатывается авторская методика проектирования ОСУ промышленными предприятиями, включая последовательность этапов проектирования структур, показатели оценки экономической и организационной эффективности ОСУ и мероприятий по ее совершенствованию. Обосновывается необходимость анализа основных параметров финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью уточнения критерия эффективности проектирования ОСУ. применения тех или иных методов исследования в зависимости от стадии процесса проектирования.

Последующие главы содержат результаты практической апробации методики на базе газотранспортного предприятия «Пермтрансгаз», описание проведенных исследований и анализ результатов.

В третьей главе «Исследование организационной структуры управления газотранспортным предприятием» проводится анализ совокупности организационно-технологических и экономических факторов, воздействующих на формирование ОСУ, целей и функций управления. Выявляются недостатки действующей ОСУ, обосновывается критерий эффективности организационного проекта,

В четвертой главе «Проектирование организационной структуры управления газотранспортным предприятием» предлагаются мероприятия по совершенствованию линейно-функциональной структуры управления предприятием. Оценивается степень улучшения основных показателей, характеризующих организацию управления, при различных вариантах структурных изменений. Выявляются основные стратегические направления деятельности предприятия, требующие применения органического подхода к формированию ОСУ. Разрабатывается проектно-целевая ОСУ газотранспортным предприятием и основные документы, регламентирующие работу проектных звеньев. Обосновывается эффективность предлагаемых мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по результатам исследования, направленные на обеспечение принятия эффективных решений в сфере организации управления.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. На основе изучения современных подходов к методическому обеспечению организационного проектирования с учетом достоинств и недостатков существующих разработок, обобщения практического опыта формирования ОСУ предприятиями газовой отрасли предложена методика проектирования организационных структур управления.

Предлагаемая методика отличается от предлагаемых в научной литературе следующим:

- методика основана на сочетании нормативно-функционального и системно-целевого подходов к формированию ОСУ, что обеспечивает максимальное соответствие проектируемой структуры целям и задачам предприятия;

- < методика содержит проработку комплекса взаимосвязанных вопросов, касающихся процесса, методов проектирования и показателей эффективности ОСУ;

- дополнен и конкретизирован состав и последовательность стадий известного процесса проектирования применительно к исследованию и проектированию организационных структур управления;

- обоснована необходимость анализа основных параметров финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью уточнения критерия эффективности проектирования ОСУ.

При разработке процесса проектирования ОСУ за основу принята известная последовательность этапов проектирования: предварительное определение целей проектирования, этап анализа, планирования, реализации и последующего контроля. При этом состав и последовательность стадий проектирования конкретизирован и дополнен с учетом проблемной области исследования (рис. 1).

Основную цель проектирования ОСУ можно определить как максимальное соответствие последней целям и задачам предприятия, внутренним и внешним характеристикам и условиям его функционирования. Состав стадий анализа ОСУ сформирован нами с учетом необходимости исследования всей совокупности факторов,

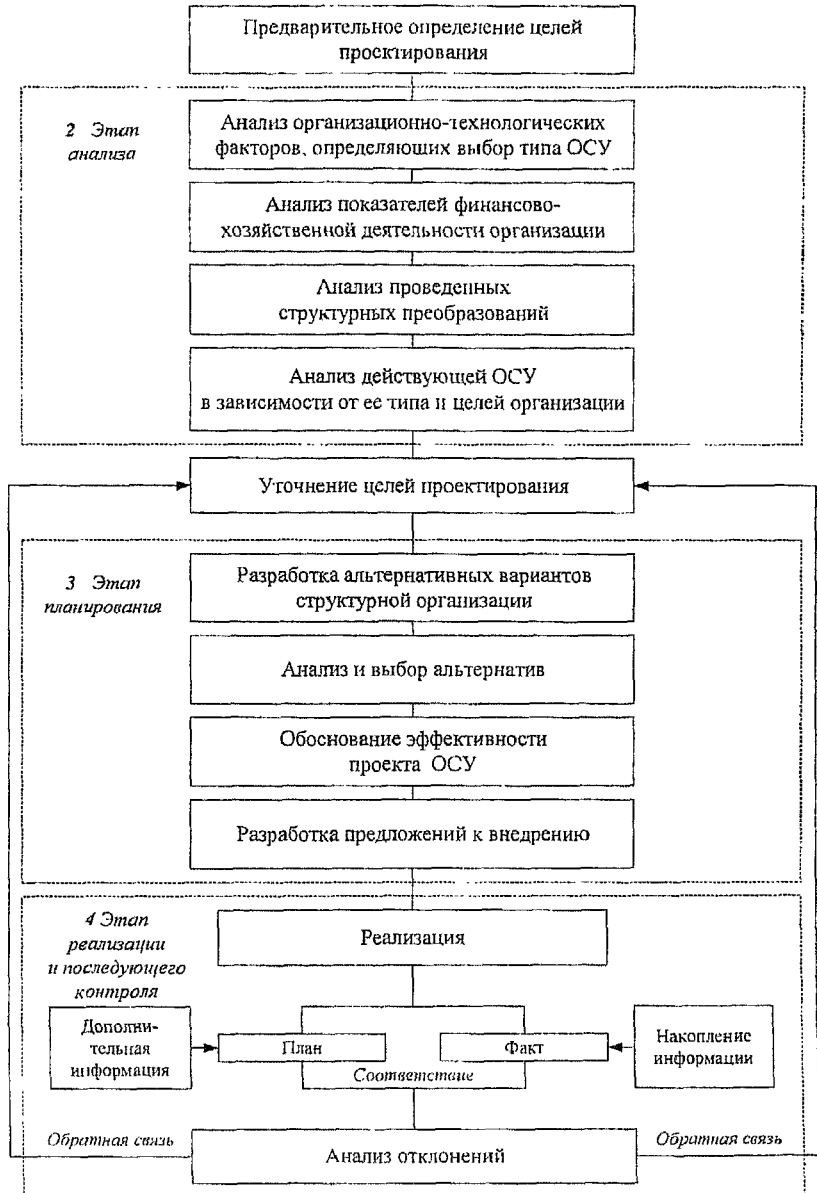


Рис. 1 Процесс проектирования ОСУ

воздействующих на ОСУ предприятием. Первоначально исследуется воздействие на ОСУ предприятием организационно-технологических факторов, что позволяет оценить целесообразность выбора того или иного типа ОСУ (традиционные, дивизиональные, матричные или другие). При этом мы считаем достаточным исследование следующих организационно-технологических факторов: цели и задачи предприятия, фаза жизненного цикла, масштабы деятельности, производственный профиль предприятия и степень его диверсификации, изменение организационно-правовой формы и законодательной основы функционирования предприятия, отраслевые особенности технологии, уровень технической оснащенности производства, степень стабильности внешнего окружения предприятия, его хозяйственных связей, уровень автоматизации управленческих работ, квалификации работников.

На следующей стадии исследования мы предлагаем осуществлять анализ основных параметров финансово-хозяйственной деятельности предприятия, необходимость которого не учитывается в рассмотренных нами методиках. Мы считаем, что анализ экономических показателей является необходимой стадией процесса проектирования ОСУ, поскольку позволяет оценить степень достижения стратегических и оперативных целей предприятия с учетом влияния изменений организационной структуры, возможностей и ограничений дальнейшего развития предприятия, в том числе совершенствования ОСУ, уточнить критерий эффективности проектирования ОСУ. Речь идет о новой области приложения результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Принцип комплексности исследования предполагает ретроспективный анализ накопленного опыта в области структурных преобразований. На этой стадии важно определить частоту, направленность и характер организационных изменений, а также наличие эффекта от их проведения.

Следующая стадия исследования предполагает детальный анализ действующей ОСУ в зависимости от ее типа, сильных и слабых сторон с целью определения, в какой мере значение экономических показателей связано с воздействием внешних неблагоприятных факторов или является следствием неэффективной организации управления. Так, для линейно-функциональной структуры важно определить эффективность функциональных взаимосвязей, наличие дублирования функций в процессе

управленческой деятельности. При анализе дивизиональной структуры необходимо оценить влияние роста иерархичности и усложнения информационных потоков на затраты по содержанию управленческого аппарата. Матричная структура требует проверки наличия четкого разделения сфер ответственности между ее функциональной и проектной составляющими, эффективности использования последними выделяемых ресурсов.

Предложенный состав и последовательность «адей анализа позволяет:

- наиболее точно сформулировать критерий эффективности организационного проекта с учетом выявленных недостатков действующей оргструктуры, целей и задач предприятия, специфики его деятельности, экономической целесообразности совершенствования структуры управления;
- соблюсти принцип многовариантности проектных предложений и осуществить оценку альтернатив с точки зрения наиболее эффективного достижения целей организации на этапе планирования.

Для обеспечения максимального соответствия проектируемой ОСУ целям и задачам предприятия, мы предлагаем использовать совокупность методов нормативно-функционального и системно-целевого подходов к проектированию ОСУ (табл.1).

Таблица 1

Методические подходы к исследованию и проектированию ОСУ

Этапы и стадии проектирования	Цели	Методы
Анализ организационно-технологических факторов формирования ОСУ	Выявление факторов и оценка их влияния на формирование ОСУ	Экспертный, методы социологических исследований, анализ документации
Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия	Оценка степени достижения стратегических целей, влияния изменений ОСУ на параметры деятельности предприятия, возможностей или ограничений его дальнейшего развития, уточнение критерия эффективности проектирования ОСУ	Методы экономического анализа

продолжение таблицы 1

Этапы и стадии проектирования	Цели	Методы
Анализ действующей ОСУ в зависимости от ее типа и целей организации	Определить, в какой мере значение показателей связано с воздействием внешних неблагоприятных факторов или является следствием неэффективной организации управления	Декомпозиция целей и функций управления, моделирование объекта управления, параметрический и нормативный методы, методы социологических исследований
Разработка альтернативных вариантов проекта	Формирование вариантов структурной организации в соответствии с результатами анализа	Экспертные методы, метод аналогий
Анализ и выбор альтернатив	Сравнение вариантов. их оценка с точки зрения достижения целей проектирования	Параметрический и нормативный методы
Реализация проекта	Внедрение обоснованного проекта организационной структуры, комплекса мероприятий по ее совершенствованию	Методы мотивации, при необходимости обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
Контроль реализации проекта	Определение отклонений фактического состояния организации от целей проектирования, анализ причин отклонений	Параметрический и нормативный методы, методы социологических исследований

Предлагаемая система основана на положении о том, что каждый метод имеет свои ограничения и возможности применения, дающие наибольший эффект на различных стадиях проектирования, и дополняет известные исследования в этой области.

2. Предложена авторская система показателей оценки эффективности организационной структуры управления и мероприятий по ее совершенствованию.

Разработанная нами система показателей отличается от существующих следующим:

- отвечает требованиям системного подхода, т.е. включает критерии оценки качества функций управления и межфункциональных взаимосвязей, экономической эффективности действующей структуры управления в целом и мероприятий по ее совершенствованию;

- обосновано применение показателя «сокращение времени разработки и принятия управленческих решений» как основного критерия эффективности мероприятий по совершенствованию ОСУ в стратегическом аспекте;
- состав показателей сформирован на основе исключения дублирования характеризующих ими величин и процессов;
- учитывается возможность практического измерения показателей.

Таблица 2

Система показателей эффективности ОСУ

Наименование показателя	Характеристика показателя	Способ расчета
Коэффициент дублирования функций управления	Удельный вес дублируемых функций в деятельности подразделений аппарата управления	$K_1 = \frac{N}{\sum_{i=1}^N F_{0i}} / \frac{N}{\sum_{i=1}^N F_i}$
Коэффициент использования рабочего времени	Потери рабочего времени из-за выполнения излишних, несвойственных и дублируемых функций	$K_2 = \frac{n}{\sum_{i=1}^n T_{0i}} / \frac{n}{\sum_{i=1}^n T_i}$
Коэффициент затрат рабочего времени на межфункциональные согласования	Удельный вес рабочего времени, необходимого для осуществления согласований между работниками подразделений аппарата управления в годовом полнзном фонде рабочего времени	$K_3 = \frac{N}{\sum_{i=1}^N F_{ci}} / \frac{N}{\sum_{i=1}^N F_i}$
Коэффициент отклонений масштаба управляемости от нормы	Степень соответствия сложившейся на предприятии структуры аппарата управления требованиям, предусмотренным оптимальной структурой	$K_4 = \frac{N}{\sum_{i=1}^N M_{yi} - H_{yi} } / \frac{N}{\sum_{i=1}^N H_{yi}}$
Коэффициент отклонений фактической численности от нормативной	Степень соответствия имеющейся численности работников аппарата управления требованиям, предусмотренным нормативами численности для данного предприятия	$K_5 = \frac{N}{\sum_{i=1}^N Ч_{fi} - Ч_{ni} } / \frac{N}{\sum_{i=1}^N Ч_{ni}}$
Показатели экономической эффективности структуры управления	Отношение величины балансовой прибыли предприятия к расходам на управление	$K_6 = \Pi_6 / Z_y$
	Удельный вес управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия	$K_7 = Z_y / Z_o$

где Fd_i - количество функций, дублируемых i -м подразделением аппарата управления, F_i - общее число функций, выполняемых i -м подразделением аппарата управления согласно действующим регламентирующим документам;

- N - число подразделений аппарата управления;
 To_i - затраты рабочего времени на выполнение излишних, несвойственных и дублируемых функций i -м работником аппарата управления (дней в год);
 T_{cl} - затраты рабочего времени на осуществление согласований в процессе выполнения функций i -м работником аппарата управления (дней в год),
 T_i - полезный годовой фонд рабочего времени i -го работника аппарата управления (дней);
 p - численность работников администрации на конец года (чел.);
 Mu_i - фактический масштаб управляемости руководителя i -го подразделения аппарата управления (чел.);
 Nvi - норма управляемости руководителя i -го подразделения аппарата управления (чел.);
 $Чф_i$ - фактическая численность работников i -го подразделения аппарата управления (чел.);
 $Ч_{ш}$ - нормативная численность работников i -го подразделения аппарата управления (чел.);
 Π_6 - плановая или фактическая балансовая прибыль предприятия за анализируемый период;
 $З_y$ - сумма управленческих расходов за анализируемый период;
 $З_0$ - общая сумма затрат предприятия на производство и реализацию продукции за период.

Мероприятия по совершенствованию ОСУ наделены на рост производительности труда управленческого персонала за счет снижения трудоемкости работ, ликвидации потерь рабочего времени на непроизводительную работу. Существующие методики расчета экономической эффективности мероприятий в сфере управления предполагают стоимостную оценку указанных факторов, в конечном счете, сводимую к экономии фонда заработной платы за счет сокращения численности персонала:

$$\mathcal{E}_1 = \sum_{i=1}^n (\mathcal{E}_{\phi i} - \mathcal{Z}_i \cdot E_n),$$

- где \mathcal{Z}_i — годовой экономический эффект, полученный в результате комплекса мероприятий по совершенствованию организационной структуры;
 \mathcal{E}_{ϕ} — стоимостная оценка результатов i -го мероприятия в виде экономии текущих расходов на управление, зачастую сводимая к экономии фонда заработной платы;
 \mathcal{Z}_i — стоимостная оценка единовременных затрат, связанных с разработкой и осуществлением i -го мероприятия;
 E_n — показатель дисконтирования, отражающий приемлемый срок окупаемости единовременных затрат;
 n - число мероприятий.

На практике применение такого подхода ограничено тем, что получаемая эко-

номия в ряде случаев условна (фактическое высвобождение работников ограничивается действующим законодательством, может иметь негативные социально-экономические последствия для предприятия, сопровождаться снижением производительности труда). Случай условного высвобождения численности персонала в существующих методиках либо приравнивается к прямому эффекту мероприятий по совершенствованию действующей ОСУ, либо не рассматривается. По нашему мнению, при оценке вариантов структурной организации важен не только прямой экономический эффект, но и косвенный, сопровождаемый сосредоточением внимания управленческого персонала на стратегических (объективно более сложных) целях и задачах предприятия при освобождении от выполнения несвойственных или дублируемых функций. При этом показатель эффективности мероприятий по совершенствованию ОСУ может определяться согласно формуле:

$$\Delta_2 = \sum_{i=1}^N T_1 - \sum_{i=1}^N T_0 i,$$

где $T_0 i$ (T_0 - суммарное время подготовки, согласования и принятия управленческих решений по функциям управления до (после) внедрения проекта ОСУ,
 N - количество функций, задействованных в подготовке решения

Конечным результатом структурных преобразований в данном случае является сокращение времени разработки и принятия управленческих решений в стратегических областях деятельности предприятия.

3. Для оценки соответствия типа организационной структуры управления характеристикам и условиям функционирования предприятий определены основные организационно-технологические и экономические факторы формирования ОСУ предприятиями газовой отрасли.

Соблюдение основных положений научных концепций в рациональном сочетании с особенностями отрасли и предприятия должны давать оптимальную структуру управления компанией. Специфическими особенностями газовой промышленности являются непрерывность производственного цикла, фактор сезонности, трудности в

переориентации источников энергоносителей, изменении направления газопотоков. Другой характеристикой структуры российского газового сектора является монополизм в форме вертикальной интеграции компаний по линии геологоразведка - добыча - транспортировка. При этом отдельные предприятия газовой отрасли также не могут быть мелкими, поскольку функционируют в условиях высоких финансовых, технологических и природных барьеров для входа в отрасль, а также реализуют «эффект экономики от масштаба». Проведенное нами исследование позволило выявить влияние основных организационно-технологических и экономических факторов на формирование ОСУ газотранспортным предприятием (табл. 3, 4).

Таблица 3

Организационно-технологические факторы формирования ОСУ
газотранспортным предприятием

Наименование фактора	Характеристика фактора	Влияние на формирование ОСУ
Производственный профиль предприятия	Монопродуктовое производство	Тип ОСУ (линейно-функциональная с территориальной диверсификацией производственных подразделений)
Особенности технологии	Узкая специализация, капиталоемкость	
Масштабы производственной деятельности	Крупное производство. Большая географическая зона расположения производственных подразделений	
Цели и задачи предприятия	Обеспечение эффективной работы газопроводов для бесперебойного снабжения потребителей природным газом и получения на этой основе прибыли	Распределение и закрепление основных функций управления за отделами администрации в рамках традиционной ОСУ
	Повышение технического уровня производства, внедрение прогрессивных методов транспортировки газа и эксплуатации оборудования	Потребность в использовании при разработке проектов элементов адаптивных ОСУ
Особенности внешней контактной среды	Отсутствие конкурентов по основному виду деятельности, стабильность хозяйственных связей	Отсутствие функциональных звеньев, осуществляющих стимулирование сбыта газа
Особенности формирования уставного капитала	Государственный контроль ценообразования в газовой отрасли через контрольный пакет акций	Отсутствие звеньев, отвечающих за планирование и осуществление ценовой политики

Узкая специализация в работе, крупные масштабы производства, территориальная разобщенность производственных подразделений, отсутствие конкуренции по основному виду деятельности и стабильность хозяйственных связей в целом определяют использование традиционного принципа в основе построения ОСУ. Вместе с тем, в исследуемой ОСУ недостаточно полно реализованы вопросы управления развитием производства и неосновным видом деятельности, нельзя говорить о достижении экономических целей предприятия в стратегическом аспекте (табл. 4).

Таблица 4

Экономические факторы формирования ОСУ газотранспортным предприятием

Наименование фактора	Характеристика фактора	Влияние на формирование ОСУ
Эффективность управления основным видом деятельности	Уровень экономической рентабельности составляет 22,1%, однако основная часть выручки сформирована за счет роста тарифов на услуги по транспортировке газа и погашения дебиторской задолженности	Экономические цели предприятия достигаются только в краткосрочном периоде
Управление развитием основного производства	Невыполнение плана по реинвестированию прибыли в развитие основного производства	В исследуемой ОСУ недостаточно полно реализованы вопросы управления развитием основного производства
Эффективность управления неосновным видом деятельности (реализация газа через сеть автомобильных газонаполнительных компрессорных станций – АГНКС)	При недостаточной загрузке мощности АГНКС (30%) формируется убыток по данному виду деятельности. При низкой доле реализации газа автотранспорту предприятия (12,7%) не полностью используется резерв экономики от замещения жидких моторных топлив природным газом	В исследуемой ОСУ недостаточно полно реализованы вопросы управления неосновным видом деятельности
Финансовая устойчивость предприятия	Финансовая устойчивость предприятия характеризуется как пограничная (между критической и нормальной). Наблюдается тенденция роста платежеспособности	Предприятие имеет возможность дальнейшего развития, в том числе совершенствования ОСУ

С учетом приоритета задач долгосрочного развития предприятия необходим переход к формированию организационной структуры управления с использованием элементов адаптивных организационных структур.

4. Для обеспечения соответствия организационной структуры управления стратегическим задачам развития предприятий газовой отрасли впервые разработан проектнo-целевая ОСУ, обоснована эффективность ее применения.

Исследование организационно-технологических и экономических факторов формирования ОСУ газотранспортным предприятием выявило основные проблемы, связанные с его перспективным развитием (невыполнение плана по реинвестированию прибыли в развитие производства и убыточность эксплуатации автомобильных газонаполнительных компрессорных станций). Дополнительные исследования целей и функций управления показали, что отмеченные недостатки обусловлены неэффективностью межфункциональных взаимосвязей и как следствие, увеличением времени разработки и принятия управленческих решений, характерными для традиционной линейно-функциональной структуры. Таким образом, стратегическими направлениями деятельности, требующими внедрения проектнo-целевой структуры, являются реконструкция и техническое перевооружение объектов основного производства - первая проектная область; мероприятия по переводу автотранспорта предприятия на работу на компримированном природном газе (КПГ) - вторая проектная область.

Разработанная проектнo-целевая ОСУ предприятием обеспечивает централизованное управление ходом работ и активизацию деятельности функциональных подразделений в каждой области. Схема организационной структуры управления газотранспортным предприятием с применением проектнo-целевой ОСУ приведена на рис. 2.

В такой структуре руководитель проекта (заместитель руководителя предприятия) координирует разработку и реализацию проекта, руководитель группы назначается из функционального отдела, ответственного за проведение всего комплекса работ по проекту. Специалисты проектной группы продолжают работать в своих функциональных подразделениях, периодически встречаясь для обмена информацией. Порядок работы руководителей и специалистов в рамках функционально-линейной и проектнo-целевой структур регламентируется графиком работы, распределение функций разработанным нами положением о проектной группе.

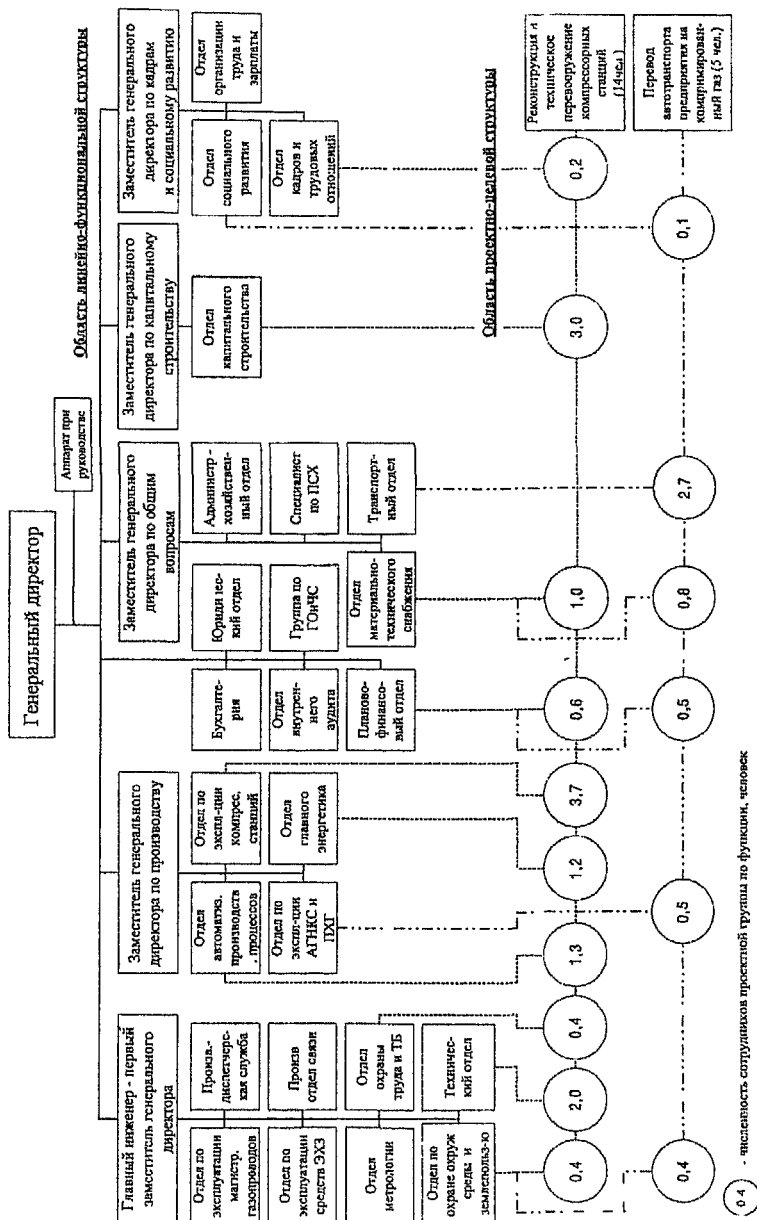


Рис. 2 Схема ОСУ газотранспортным предприятием с применением проектно-целевой структуры управления

Внедрение проектно-целевой ОСУ позволяет сократить продолжительность разработки и принятия решений, связанных с развитием основного производства и вспомогательного вида деятельности. Улучшение организации труда определяется снижением потерь рабочего времени, связанных с дублированием функций и межфункциональными согласованиями. При прочих равных условиях сокращение в среднем на 22 календарных дня в год срока реконструкции объектов основного производства и срока переоборудования автотранспорта предприятия позволяет увеличить объем товарного газа до 614,2 млн. м³ в год, дополнительная прибыль от оказания услуг по транспортировке газа составит около 3 млн. рублей в год; экономия от замещения жидких моторных топлив сжиженным природным газом - 0,6 млн. рублей в год.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. Исследование теоретических основ и тенденций формирования ОСУ свидетельствует о преобладании в методологии организации управления принципов стандартизации и типизации, которые противоречат изменившимся условиям управления и хозяйствования предприятий. Потеря или необоснованный выбор нормативно-методической базы чревата тенденцией проектирования только отдельных элементов структуры управления, зачастую путем механического заимствования. Необходимость методического обоснования организационного проектирования обусловила актуальность темы исследования.

2. Проведенный анализ теоретических подходов к определению роли организационного проектирования в стратегическом управлении предприятием позволяет говорить о том, что организационная структура управления предприятием рассматривается как основа эффективности системы управления в целом. При этом процесс формирования ОСУ не ограничивается выбором ее типа, а включает проработку оптимального распределения и закрепления функций управления, установления оптимальных взаимосвязей между ними.

3. Для решения задачи концептуального проектирования ОСУ требуются соответствующие понятийные средства. Поскольку трактовки понятия «организационная структура управления» в современной литературе различаются в широком диапазоне, в работе представлен авторский подход к определению этого понятия как упорядоченной совокупности элементов системы управления (подразделений организации или отдельных функций), взаимосвязанных между собой таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование и развитие организации как единого целого. В соответствии с определением, основными принципами формирования ОСУ являются рациональное и наиболее эффективное достижение целей и задач организации, а также адекватность ОСУ состоянию внешней и внутренней среды организации.

4. На основе изучения современных подходов к методическому обеспечению организационного проектирования с учетом достоинств и недостатков существующих разработок, обобщения практического опыта формирования ОСУ предприятиями предложена авторская методика проектирования организационных структур управления. Применение разработанной методики позволяет, по нашему мнению, повысить эффективность и обоснованность решений по выбору варианта ОСУ, отвечающего указанным выше принципам.

5. Исследование организации управления российским газовым комплексом позволило определить тенденцию формирования ОСУ предприятиями отрасли на базе традиционных моделей. При этом выявлена потребность перехода к органическому подходу при построении ОСУ с учетом задач долгосрочного развития предприятий.

6. Определены основные организационно-технологические и экономические факторы формирования ОСУ газотранспортным предприятием, что позволило оценить соответствие типа организационной структуры управления условиям функционирования, целям и задачам предприятия.

7. Для обеспечения соответствия организационной структуры управления стратегическим задачам развития предприятий газовой отрасли впервые разработана проектно-целевая ОСУ газотранспортным предприятием. Ее применение способствует повышению оперативности разработки и принятия управленческих решений и получению на этой основе дополнительного объема производства продукции (оказания услуг).

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Совершенствование организации труда и управления на предприятиях газовой отрасли (на примере компании Рургаз АГ)~ М.: Изд-во ИРЦ Газпром, 2002.- 28с.
2. Управление карьерой специалистов и руководителей на предприятии/ Научно-методическая конференция ИжГТУ: Сб. науч.-метол. трудов.- Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 1999.-С.102-104.
3. Совершенствование организационных структур управления на предприятиях газовой отрасли / Молодые ученые — первые таги третьего тысячелетия: Тр. электр. заочн. конф. с междунар. участием - Ижевск: Изд-во УдГУ, 2000. - С.296-298.
4. Сущность и роль организационной структуры в управлении предприятием / Социально-экономические проблемы развития региона: Тр. регион, науч.-практ. конф. - Ижевск: ИД Удмуртский университет, 2000. - С. 104-107.
5. Формирование организационных структур управления предприятиями газовой отрасли с позиций типологии структур / Стратегическое планирование на предприятии: Сб. докл. междунар. науч.-практ. конф. в 2 т.- Т2.- Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2002. -С.92-97.
6. Проблемы методического обеспечения проектирования структур управления/ Актуальные проблемы состояния и развития нефтегазового комплекса: Мат.5-й науч.-технич. конф. - М.: Изд-во РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2003. - С.72-79.
7. Организация управления в западногерманских фирмах газовой отрасли/ Социально-экономические проблемы развития региона: Сб. докл. науч.-практ. конф. - Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2003. - С. 78-81.

Подписано в печать 14.07.2003 Формат 60х84/16

Бумага писчая Усл. печ. л. 1,75 Уч. - изд. л. 1,4

Тираж 100 экз. Заказ № 197 ИжГТУ

Отпечатано на ризографе ЧТИ ИжГТУ

617766, Пермская обл., г. Чайковский, ул. Декабристов, 23.